

Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Contaduría y Administración

Título:

Estilos de Liderazgo en directivos de Organismos Académicos de una Universidad Pública: Estudio Comparativo entre hombres y mujeres.

1 Congreso de Competitividad Organizacional

Autores:

M. en A. Michael Esperanza Gasca Leyva

Facultad de Contaduría y Administración UAEM.

Cerro de Coatepec S/N, Ciudad Universitaria

Tel: 01 72 22 13 81 34 ext, 141 Fax. 01 72 22 13 81 33

vinculacion_fca@yahoo.com.mx

M. en A. María del Carmen Hernández Silva

Facultad de Contaduría y Administración UAEM.

Cerro de Coatepec S/N, Ciudad Universitaria

Tel: 01 72 22 14 02 50 ext, 118 Fax. 01 72 22 13 81 33

difucultural@yahoo.com.mx

M. en A. Minerva Martínez Ávila

Facultad de Contaduría y Administración UAEM.

Cerro de Coatepec S/N, Ciudad Universitaria

Tel: 01 72 22 13 81 34 ext, 105 Fax. 01 72 22 13 81 33

mmavila48@yahoo.com.mx

Resumen

El liderazgo es uno de los factores en el éxito de las organizaciones, y en este desarrollo, la participación de la mujer toma cada vez más importancia. Actualmente las mujeres activistas, empresarias, políticas, directoras de compañías están transformando al mundo.

Sin embargo, la importancia que ha adquirido la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, no se ha visto acompañada por estudios que muestren su estilo predominante de liderazgo. Las investigaciones que se realizan solo suelen describir el estilo de los hombres que dirigen a las grandes organizaciones.

El presente estudio fue diseñado como una investigación cuantitativa, acerca de las diferencias entre estilos de liderazgo entre hombres y mujeres; la intención es mostrar si existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo entre hombre y mujeres directivos y de mandos medios pertenecientes a 10 diferentes Organismos Académicos de una Universidad Pública en Toluca, identificando su orientación hacia las tareas o hacia las personas, y conocer cuál de estos estilos si es que existe alguno es más eficiente, el de los hombres o el de las mujeres.

Leadership is one of the factors to achieve success in every organization, and in this issue, women's contribution is getting more important. Nowadays, female activists, managers and politicians are changing the world.

However, the importance that women have acquired in all society fields, hasn't been shown with studies that confirm their leadership. The research done so far only describes men's style in managing big organizations.

This study has been designed as a quantitative research on the differences between men and women's style in leadership, the objective is to show if there are significant differences between men and women's management who belong to 10 different Academic Institutions in one of the Public Universities in Toluca, and to identify the direction to the tasks and subordinates, and to know which one of this men and women styles are more efficient.

Marco Teórico referencial

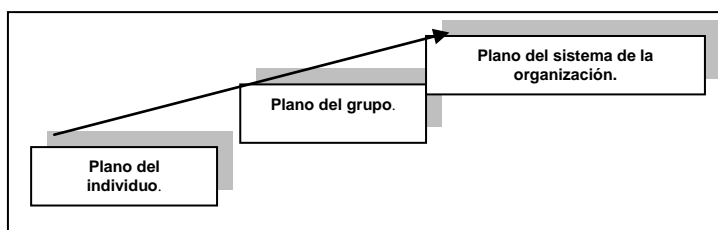
1. Comportamiento Organizacional y Liderazgo femenino en instituciones educativas

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a mejorar la eficacia de las organizaciones (Robbins, 2004).

1.1. Estructura del Comportamiento Organizacional.

La estructura del comportamiento humano propone tres planos de análisis, los tres planos básicos son como ladrillos, donde cada uno de ellos se levanta sobre el anterior.

Figura No. 1.1
Modelo básico del Comportamiento Organizacional



Fuente: Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional” , 10a ed. Editorial Prentice Hall, México 2004; pp. 22

1.1.1. Comportamiento individual.

La diversidad incluye todas las formas obvias y las más sutiles en las que difieren las personas, como las capacidades y cualidades físicas, abarca varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo. Uno de los retos del comportamiento organizacional consiste en determinar si esos efectos cierran oportunidades o conducen a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido (Hellriegel y Slocum, 2004).

Existen variables que repercuten en la productividad, ausentismo y satisfacción de los empleados. Esta lista de variables, es larga y contiene conceptos complicados; sin embargo existen factores que se definen fácilmente, estos son las características biográficas de sexo, edad, estado civil y antigüedad en la

organización, las cuales afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores (Robbins, 2004).

Sexo

Pocos temas suscitan tantos debates y opiniones sobre si las mujeres se desempeñan tan bien en sus puestos como los hombres. Las evidencias sugieren que el mejor lugar para comenzar es con el reconocimiento de que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre hombres y mujeres que repercuta en su desempeño laboral. (Fisher, 2000)

La composición de la fuerza laboral de muchos países, seguirá cambiando con rapidez, la mayoría de los nuevos empleados será mujeres, ellas representan ahora casi el 47% de la fuerza de trabajo en Estados Unidos, también representan alrededor del 11% de los funcionarios de las grandes corporaciones, sin embargo, una razón para el número limitado de mujeres ejecutivas es el techo de cristal. El cual es una barrera tan sutil que es transparente, y sin embargo es tan fuerte que evita que las mujeres y las minorías asciendan hacia puestos altos en las organizaciones. Las principales causas del techo de cristal son: no se estimula a mujeres y minorías a solicitar puestos vacantes en niveles altos, así como la falta de oportunidades de capacitación y desarrollo que les permitirán mejorar su competencia de promoción (Hellriegel y Slocum, 2004).

La diferencia entre sexos se relaciona con la forma en que ambos razonan. Los psicólogos han constatado que los hombres tienden a pensar y proyectar con principios abstractos más frecuentemente que las mujeres. Los hombres argumentan de forma más abstracta y hacer afirmaciones más categóricas sobre lo que está bien y lo que está mal, mientras que las mujeres utilizan ejemplos y experiencias personales, es decir, datos contextuales. (Carrasco, 2003). Los hombres se ajustan más a la norma, probablemente porque el contexto es menos importante para ellos. Las mujeres tienden más a hacer excepciones, probablemente porque son capaces de visualizar una gama más amplia de alternativas. Sin embargo, la flexibilidad mental femenina no siempre

resulta una cualidad grata. Las mujeres tienen fama de cambiar continuamente de opinión (Tannen, 1992).

1.1.2. Comportamiento grupal.

Los grupos de trabajo no son masas desorganizadas, tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y producir una buena parte del comportamiento de los individuos en grupo, así como el desempeño de los mismos en grupo. Las variables estructurales de los grupos son: liderazgo, roles, normas, estatus, tamaño, composición y grado de cohesión. (Davis, 2003)

Las variables estructurales del comportamiento grupal son: (Robbins, 2004)

- *Liderazgo*
- *Roles o papeles*
- *Estatus*
- *Tamaño*
- *Composición.*
- *Cohesión*

1.2. Concepto y habilidades del liderazgo.

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base en esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes (Robbins, 2004).

El liderazgo es un proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en esta definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de los objetivos (Davis, 2003).

Las definiciones anteriores que analizan el liderazgo como una capacidad, como un proceso, como un fenómeno, como una actividad, como una interacción. Por lo que se puede resumir que el liderazgo es la habilidad que tiene una persona para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es importante señalar que en la búsqueda de estos objetivos, si es en forma grupal, el individuo debe alcanzar metas propias. (Lieve, 2000)

Debe ser un desarrollo tanto grupal como personal. Por lo tanto, el líder es aquella persona capaz de hacer que el grupo se conjunte hacia el logro de algo o que la persona se encamine hacia el logro de la meta.

Todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados (Yulk, 1989).

1.3. Género y Desarrollo Humano

Por otro lado, el resto de estudios concluyen que, en general, las mujeres son más transformacionales que los hombres (Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994, Bass, Avolio y Atwater, 1996; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o, simplemente, que el estilo de liderazgo de las mujeres es más transformacional que el de los hombres, y el de éstos es más transaccional (Druskat, 1994; Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002; Rosener, 1990) (autores referidos por Cuadrado, 2003).

Una de las investigaciones más recientes sobre diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres, es la realizada por Isabel Cuadrado (2003); la cual afirma que en general los hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, ambos consideran que utilizan los mismos estilos de liderazgo tradicionalmente estudiados.

Figura 1.2.
Resumen de estudios llevados a cabo sobre diferencias de género en los estilos de liderazgo; transformacional y transaccional.

| Autor y año de publicación | Medida | Evaluaciones | Contexto y país en el que se realiza | Resultados en diferencias hombres-mujeres en estilos de liderazgo. |
|--|-----------------------------|---|--|---|
| Rosener 1990 | Cuestionarios y entrevistas | Líder | Distintos tipos de organizaciones de diferentes países. | Mujeres más transformacionales; hombres más transaccionales. |
| Komives 1991 | MLQ 5R 5S | Líder y subordinados | Residencias universitarias en 7 estados de EEUU. | No existen diferencias |
| Druskat 1994 | MLQ 8Y | Subordinados | Ordenes religiosas católicas EEUU | Mujeres más transformacionales; hombres más transaccionales. |
| Bass 1994, 1996 y 1998. | MLQ 5R | Subordinados | Distintos tipos de organizaciones EEUU. | Mujeres más transformacionales y menos conductas pasivas que los hombres |
| Maher 1997 | MLQ 5X | Subordinados | Distintos tipos de organizaciones EEUU. | No existen diferencias. |
| López-Zafra y Morales 1998. | MLQ 5S (reducido) | Líderes | Ámbito educativo España | Varían en función del puesto. |
| Carless 1998 | MLQ | Líderes y subordinados | Banca internacional, Australia | Subordinados, no existen diferencias; líderes y superiores; mujeres más transformacionales. |
| López-Zafra y Del Olmo 1999 | MLQ 5R | Líderes y subordinados | Ámbito educativo España. | No existen diferencias. |
| Eagly y Johanssen 2001 | MLQ varias versiones | Líderes, subordinados, superior y compañeros. | Distintos tipos de organizaciones. Mayoría de EEUU. | Mujeres más transformacionales y menos conductas pasivas que los hombres |
| Van Ungen, Van der Leeden y Willemsen 2001 | MLQ (reducido) | Subordinados | Departamentos de unos grandes almacenes Alemania. | No existen diferencias. |
| Ramos, Sarrio, Barberá y Candela 2002 | MLQ (reducido) | Líderes | Empresas del sector comercio, industria y servicios. España. | Mujeres más transformacionales y hombres más transaccionales. |

Fuente: Cuadrado, Isabel; El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Universidad de Almeida, 2003. pp. 119.

2. Aspectos Metodológicos

2.1. Justificación

El liderazgo es uno de los factores en el éxito de las organizaciones, y en este desarrollo, la participación de la mujer toma cada vez más importancia. Actualmente las mujeres activistas, empresarias, políticas, directoras de compañías están transformando al mundo.

Sin embargo, la importancia que ha adquirido la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, no se ha visto acompañada por estudios que muestren su estilo predominante de liderazgo. Las investigaciones que se realizan solo suelen describir el estilo de los hombres que dirigen a las grandes organizaciones.

A pesar de lo que denominamos progreso económico y social, resulta paradójico que la cuestión básica en relación al género permanezca inmutable. ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Efectivamente y después de tantos años, masculinidad y femineidad siguen siendo aspectos sobresalientes de la vida social (Munduate, 2003).

El contexto desde el cual abordaremos esta investigación implica reconocer que, si bien la situación de la mujer no es igualitaria esto no obedece a una necesidad masculina de mantenernos al margen. Si hay que buscar responsabilidades las mismas recaerían por partes iguales en ambos sexos.

De ahí, que el presente trabajo, a través de un estudio comparativo busque identificar si existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres directivos pertenecientes a 13 Organismos Académicos de una Universidad Pública en Toluca, identificando sus principales características.

2.2. Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Describir las diferencias significativas entre estilos de liderazgo de hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en Organismos Académicos de una

Universidad Pública, con la finalidad de soportar propuestas orientadas a lograr la equidad con un enfoque de desarrollo humano.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar un instrumento que describa y compare los estilos de liderazgos entre hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en Organismos Académicos de una Universidad Pública.
- Identificar el estilo de liderazgo de hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en Organismos Académicos de una Universidad Pública
- Definir las características principales del liderazgo orientado a la tarea, orientado a las personas, comunicación, confianza, manejo del riesgo, y rasgos.

2.3. Planteamiento del problema.

¿Existen diferencias significativas entre los componentes del liderazgo (comunicación, rasgos, orientación a las tareas, orientación a las relaciones, manejo del riesgo, y confianza) entre hombres y mujeres directivos en organismos académicos de una Universidad Pública?

2.4. Tipo de investigación.

La presente investigación es un estudio de tipo descriptivo ya que busca especificar las propiedades importantes de un grupo de personas, hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en Organismos Académicos de una Universidad Pública en cuanto a su estilo de liderazgo.

2.5. Hipótesis y variables.

H₁ Existen diferencias significativas en algunas dimensiones de liderazgo (orientado a la tarea, orientado a las relaciones, comunicación, confianza, manejo del riesgo y rasgos de liderazgo) entre hombres y mujeres directivos de organismos académicos de una Universidad Pública.

H₂ Existen diferencias significativas en algunas dimensiones de liderazgo (orientado a la tarea, orientado a las relaciones, comunicación, confianza, manejo del riesgo y rasgos de liderazgo) según la edad, estado civil,

número de hijos, escolaridad, puesto, antigüedad en la empresa y el número de empleados a su cargo, entre directivos de organismos académicos de una Universidad Pública.

H₃ Existe relación entre algunas dimensiones de liderazgo (orientado a la tarea, orientado a las relaciones, comunicación, confianza, manejo del riesgo y rasgos de liderazgo), en directivos de organismos académicos de una Universidad Pública

Figura 2.1.
Definición conceptual y operacional de variables.

| Dimensión | Definición conceptual | Definición operacional. |
|-----------------------------------|--|---|
| LIDERAZGO | | |
| | Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base en esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. (Robbins 2004:314). | Cuestionario de liderazgo de 50 items, Medición en escala Likert: 5 Totalmente de acuerdo 4 De acuerdo 3 Indeciso 2 En Desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo |
| Orientado a la tarea | El líder organiza y define los papeles de los miembros de un grupo de trabajo; el líder explica las tareas que deben ser realizadas por los miembros, así mismo establece cuándo, dónde y cómo deben ser realizadas. (Luthans, 1998:415) | Reactivos: 50,17,25,39,45,12,35,41, 9,16,10,13,40,48,38 y 15 |
| Orientado a las relaciones | El líder tienen relaciones cercanas con los miembros de un grupo, y hay comunicación abierta y soporte psicológico y emocional. (Luthans, 1998:415) | Reactivos: 42,46,43,20,31,27,7,28, 36,21, y 14 |
| Comunicación | Es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, valores, actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generen una respuesta (Hellriegel, 2004: 290) | Reactivos: 23,26,32,33,6 y 3 |
| Confianza | Capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas. (Davis, 2003:557) | Reactivos: 22,19,11,4 y 47 |
| Manejo del riesgo | Es un esfuerzo coordinado para proteger los bienes financieros, físicos y humanos de la organización. (Robbins, 2004:101) | Reactivos: 5,37,24 y 34, |
| Rasgos de Liderazgo | Características físicas, intelectuales o de personalidad, que difieren entre los líderes y quienes no lo son y entre líderes exitosos y fracasados. (Davis, 2003:194) | Reactivos: 2,49,8,18,44,30,1 y 29 |
| Sexo | Se refiere al conjunto de características biológicas que determinan quién es hombre y quién mujer (SEDESOL, 1999) | Reactivo: 51 |
| Edad | Tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento (Larousse, 2002). | Reactivo: 52 |
| Estado civil | Condición de cada persona en relación a los derechos y obligaciones civiles (Larousse, | Reactivo: 53 |

| | | |
|--|--|--------------|
| | 2002). | |
| Número de Hijos | Cantidad de hijos procreados. | Reactivo: 54 |
| Escolaridad | Nivel máximo de escolaridad alcanzada. | Reactivo: 55 |
| Puesto | Conjunto de funciones tareas o atribuciones con posición definida en la estructura organizacional en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización (Chiavenato, 2004) | Reactivo: 56 |
| Antigüedad en la empresa | Tiempo que una persona lleva en un cargo o empleo (Larousse, 2002) | Reactivo: 57 |
| Número de empleados a su cargo. | Número de personal que depende directa e indirectamente del puesto (Larousse, 2002). | Reactivo: 59 |

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Diseño de Investigación.

Con el fin de probar la hipótesis planteada se propone un diseño de investigación no experimental, transaccional y descriptiva.

Se considera que es no experimental porque la investigación se realizó en los grupos formados de acuerdo a una lista de personal establecida por el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad objeto de estudio.

Es transversal, porque se hizo la medición de la variable: liderazgo, en una sola ocasión (sin repetición) en cada uno de los grupos.

2.7. Población y muestra.

Unidad de análisis:

Directores, subdirectores académicos y subdirectores administrativos en organismos académicos de una Universidad Pública.

Tamaño de Muestra no probabilística.

Después de visitar la mayoría de los organismos académicos que integran esta Universidad Pública, con la finalidad de aplicar el instrumento a directivos (subdirector académico y subdirector administrativo) se obtuvo un tamaño de muestra no probabilística de 39 sujetos voluntarios (Figura 3.2).

2.8. Recolección de datos.

Para la recolección de datos se aplicó un instrumento diseñado para la presente investigación (ver anexo), el cual está compuesto de 50 reactivos, que

abarcan 6 dimensiones, además de 9 reactivos más para determinar las características personales.

Figura 2.2.
Relación de Organismos Académicos objeto de estudio.

| Facultad de | Cargo | Hombre | Mujer |
|--|----------------------------|------------------|--------------|
| ARQUITECTURA Y DISEÑO | Director | L.D.I. | |
| | Subdirector Académico | | M. en An. |
| | Subdirector Administrativo | | Arq. |
| CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | Director | | M. en E.P.D |
| | Subdirector Académico | DR. | |
| | Subdirector Administrativo | | LIC. |
| CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN | Director | | M. en A. |
| | Subdirector Académico | | M. en A. |
| | Subdirector Administrativo | L.A.E. | |
| DERECHO | Director | | M. en D. |
| | Subdirector Académico | LIC. | |
| | Subdirector Administrativo | C.P. | |
| ECONOMÍA | Director | L. en E. | |
| | Subdirector Académico | LIC. | |
| | Subdirector Administrativo | L. en E. | |
| GEOGRAFÍA | Director | | L.en G. |
| | Subdirector Académico | | M. en P.U.R. |
| | Subdirector Administrativo | BIOL. | |
| HUMANIDADES | Director | M. en H. | |
| | Subdirector Académico | LIC. | |
| | Subdirector Administrativo | C.P. | |
| INGENIERÍA | Director | ING. | |
| | Subdirector Académico | ING. | |
| | Subdirector Administrativo | M. en A.P. | |
| MEDICINA | Director | M.C. | |
| | Subdirector Académico | M.C. | |
| | Subdirector Administrativo | | C.P. |
| ODONTOLOGÍA | Director | M.A.S.S. | |
| | Subdirector Académico | E. EN. T.C.D. | |
| | Subdirector Administrativo | E.en E. | |
| TURISMO | Director | | LIC. En T. |
| | Subdirector Académico | | M. en E.P. |
| | Subdirector Administrativo | L. En D. | |

| | | | |
|----------------------------------|----------------------------|------------|------|
| ESCUELA DE ARTES PLÁSTICA | Director | M. EN A.V. | |
| | Subdirector Académico | L. en A.V. | |
| | Subdirector Administrativo | | C.P. |
| QUIMICA | Director | M. en C. | |
| | Subdirector Académico | DR. | |
| | Subdirector Administrativo | QUIM. | |

Fuente: Elaboración propia.

La medición se realizó con una escala intervalar, en donde:

- 1 = totalmente en desacuerdo
- 2 = en desacuerdo
- 3 = indeciso
- 4 = de acuerdo
- 5 = totalmente de acuerdo,

lo que permite identificar el grado de dominio de las dimensiones medidas, entendiendo que mientras mayor sea el promedio, más favorable será éste.

En cuanto a la aplicación del instrumento, ésta fue autoadministrada lo que implicó que, previa cita, se entregaran los cuestionarios en trece organismos académicos (figura 3.2.) y posteriormente se recogieran. El periodo de aplicación fue Enero-Febrero 2005.

2.9. Confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de un instrumento de medición, al respecto, en el presente estudio se obtuvo que, mediante el cálculo del Alpha de Cronbach, cuatro dimensiones (orientado a las relaciones, orientado a las tareas, rasgos de liderazgo y confianza) cumplen esta condición y dos no (comunicación y manejo del riesgo) por lo que en éstas últimas debe ser cautelosa la generalización de resultados (Figura 2.3).

Figura 2.3.
Confiabilidad del instrumento.

| Variables compuestas | Media | Desviación estándar | Confiabilidad | Observaciones |
|----------------------------|--------|---------------------|---------------|--|
| Orientado a las relaciones | 4.1229 | 0.5927 | 0.8870 | La confiabilidad aumenta a 0.8920 si se elimina el ítem 21 |
| Orientado a las tareas | 3.9080 | 0.4893 | 0.8087 | |
| Comunicación | 4.1229 | 0.5009 | 0.6741 | La confiabilidad aumenta a 0.7640 si se elimina el ítem 6 |
| Manejo del riesgo | 4.1419 | 0.5576 | 0.4414 | La confiabilidad aumenta a 0.4604 si se elimina el ítem 5 |
| Rasgos del liderazgo | 4.4896 | 0.5101 | 0.8635 | La confiabilidad aumenta a 0.8810 si se elimina el ítem 29 |
| Confianza | 4.4632 | 0.5810 | 0.8662 | La confiabilidad aumenta a 0.8807 si se elimina el ítem 19 |

(Cálculos efectuados con el paquete estadístico SPSS versión 12).

2.10. Análisis de datos.

Para realizar el análisis de los datos del presente estudio se utilizó el paquete SPSS versión 12 para windows; el cual es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico de gestión de datos en un entorno gráfico.

Con la finalidad de caracterizar a la muestra y probar las hipótesis planteadas se calcularon las siguientes pruebas estadísticas:

- A partir de las características personales (reactivos 51 al 59), se obtuvieron frecuencias y tablas cruzadas (figuras 4.1 y 4.2),
- Media y desviación estándar de las dimensiones de liderazgo (figura 4.3)
- Correlación de Pearson de las dimensiones de liderazgo (figura 4.4)
- Comparación de medias entre las dimensiones de liderazgo y los factores sexo, edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, puesto, antigüedad en la empresa y número de empleados a su cargo (figuras 4.5)

3. Estilos de liderazgo en directivos de Organismos Académicos de una Universidad Pública: Estudio comparativo entre hombres y mujeres.

Como ya se dijo, el objetivo general de la presente investigación es describir las diferencias significativas entre estilos de liderazgo de hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en Organismos Académicos de una Universidad Pública, con la finalidad de soportar propuestas orientadas a lograr la equidad con un enfoque de desarrollo humano.

Entonces, para dar cumplimiento a dicho objetivo, se presentan los siguientes resultados.

3.1. Caracterización de la muestra.

Parece ser que el hombre tiene acceso a estos puestos (directivos) a **edad** más temprana que la mujer. En cuanto al **estado civil**, en la mayoría de los casos (51.7%) ella es soltera, mientras que 8 de cada 10 hombres son casados, lo que podría suponer que aquella mujer que aspire a puestos de

mayor responsabilidad que exigen tiempo completo, optan por postergar su vida reproductiva y familiar.

En otras palabras, parece ser que el hombre no participa, en la misma proporción que la mujer lo hace en la planta productiva del país, en las actividades vinculadas con el hogar; es decir, la mujer nos hemos convertido en “proveedoras” de recursos y los hombres no necesariamente en “cuidadores” de la vida familiar y la casa. Mientras que uno de cada tres hombres tiene 3 ó 4 **hijos**, ninguna mujer con estos puestos manifestó tener esta cantidad de hijos. En cambio, es mayor la proporción de mujeres que no tienen ningún hijo.

En este sentido, puede afirmarse que todavía hoy en día recae más sobre la mujer la responsabilidad del cuidado de los hijos, lo que podría limitarla a seguir desarrollándose profesionalmente, al menos de manera temporal, cuando sus hijos están en edad escolar, por lo que bien hubiera valido la pena haber conocido las edades de los hijos.

En cuanto al **nivel de estudios**, proporcionalmente más mujeres tienen maestría y doctorado, lo que, sin escucharme como feminista, me permite afirmar que la mujer nos preparamos más que los hombres, aunque eso no nos garantiza que tengamos acceso a puestos de mayor jerarquía.

Otro enfoque para la interpretación de estos resultados es que no necesariamente los puestos directivos debieran recaer en quien posea el máximo grado de estudios (doctorado), aunque también queda a debate si quien posee este nivel deba dedicarse a la administración-dirección del organismo académico o a la academia, principalmente a la generación del conocimiento, actividad sustantiva de la universidad pública.

Proporcionalmente y en contra de lo que muchos estudios al respecto han reportado, la muestra refleja que más mujeres ocupan el puesto de dirección, esto es, mientras que el 42.9% de las mujeres encuestadas son directoras, sólo el 28% de los hombres tienen esta jerarquía.

Sin embargo, de manera global son más hombres que mujeres quienes ocupan puestos directivos (64% y 36% respectivamente). De aquí que pareciera necesario, para futuros estudios, enriquecer la información sobre liderazgo a partir de entrevistas.

Al interpretar la **antigüedad en la organización**, parecería que en los últimos años es mayor el ingreso de hombres que de mujeres a la institución, mientras que la antigüedad de 11 a 15 años no manifiesta ninguna diferencia.

Respecto al **número de empleados a su cargo**, tanto hombres como mujeres tienen más de 6 empleados y hasta todo el personal de la organización. Sin embargo, se obtuvo que 3 hombres (12%) tienen a su cargo menos de 5 personas, por lo que al cruzar este factor con el puesto, se pudo identificar que corresponde a la figura de subdirector académico. Esto hace suponer que no se tiene muy clara una diferencia entre autoridad jerárquica y autoridad académica, o bien, entre coordinación y autoridad.

3.2. Estilos de liderazgo.

Cuando entendemos por liderazgo la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas, la base en esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Para llegar a describir esta influencia, puede haber criterios diferentes como ya se manifestó a lo largo del primer capítulo. Sin embargo, este trabajo ha tomado como criterio la inclusión de seis dimensiones: orientación a la tarea, orientación a las relaciones, comunicación, manejo de riesgo, rasgos de liderazgo y confianza, cuyos descriptivos y correlaciones se describen a continuación. .

Orientación a la tarea.

Esta dimensión del liderazgo se entiende como el grado en que el líder organiza y define los papeles de los integrantes del grupo, explicándoles sus tareas y estableciendo cuándo, dónde y cómo deben ser realizadas. En este sentido, de las dimensiones del liderazgo en estudio, ésta fue la que menor promedio obtuvo ($\bar{x}=3.9080$), pudiéndose interpretar como que los directivos

no lo consideran su estilo predominante, o suponen que la gente sabe lo que tiene que hacer.

Lo anterior no excluye que los directivos encuestados sí consideren que el impulsar a su grupo de trabajo para que superen sus propias marcas y moderar los conflictos que existen, sean características predominantes en este estilo.

La importancia de esta dimensión radica en que arroja correlaciones medias con los demás elementos en estudio, es decir, mientras mayor orientación se tenga hacia la tarea, será mayor la orientación hacia las relaciones, mejorará la comunicación, incrementará la confianza, mejorará el manejo del conflicto y se fortalecerá la percepción que el personal tiene de sus autoridades (razgos de liderazgo).

Orientación a las relaciones.

Continuando con la definición de liderazgo, no puede existir influencia alguna si no hay relaciones cercanas y soporte socio-emotivo. Afortunadamente y, creo, muy ligado a la naturaleza humanista de la universidad, esta dimensión calificó de positiva, lo cual puede entenderse como que a los directivos están de acuerdo en emplear un estilo de liderazgo orientado a relacionarse con los integrantes de su equipo de trabajo, manteniendo una comunicación y retroalimentación constante, sin olvidar el soporte emocional. Como puede verse, la orientación a las relaciones es mayor a la orientación a la tarea.

Estos resultados coinciden con los estudios de liderazgo emprendidos en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan, los cuales tenían por objeto detectar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas de desempeño eficaz. El grupo de Michigan encontró estas dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que nombraron orientación a la tarea o a la producción y orientación a las relaciones (Robbins, 2004).

En congruencia con lo anterior, nuestros resultados nos indican que directivos mantienen una orientación mayor a las relaciones; y están de acuerdo en

permitir a sus subordinados actuar con iniciativa, sin embargo no lo están con permitir que algunos tengan autoridad, es decir, delegar autoridad. La trascendencia de lo anterior, radica que, aún más que la orientación a la tarea, la orientación a las relaciones correlaciona alta y positivamente con la comunicación, la confianza y los propios rasgos del liderazgo.

Comunicación.

Uno de los elementos más importantes del liderazgo es la comunicación; prueba de ello es que se obtuvieron altas relaciones con las otras dimensiones en estudio, además de que fomenta la motivación, al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien se está haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño. De igual manera la comunicación facilita la toma de decisiones, al ofrecer la información que los individuos y grupos necesitan.

Afortunadamente los resultados de la investigación demuestran que los directivos encuestados se comunican con facilidad ($\bar{x} = 4.62$); sin embargo evitan ser demasiado amistosos con sus subordinados tal vez con el objetivo de evitar malentendidos entre ellos. No por ello dejan de reconocer que la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, valores, actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generen una respuesta, es un elemento clave para establecer un estilo adecuado de liderazgo.

Manejo del riesgo.

Ahora bien, en cuanto al manejo del riesgo, en promedio los encuestados se ubican en 4.14 (de acuerdo). El manejo de riesgo como un esfuerzo coordinado para proteger los bienes financieros, físicos y humanos de la organización, es un elemento muy importante para determinar el estilo de liderazgo orientado a la tarea o a las personas ($r = .681$ y $r = .675$, sig.01, respectivamente).

Además de lo anterior, los resultados también muestran que los directivos encuestados, están de acuerdo con aprender de sus errores, y no considerar

desastres sino aprendizaje; pero no lo están con el hecho de dedicar demasiada energía en evitar el fracaso.

Confianza.

El promedio obtenido en esta dimensión fue de 4.4632, lo cual puede entenderse como que los encuestados perciben que su capacidad para depender de las palabras y acciones de otras personas, es excelente, lo cual contribuye a mejorar sus rasgos de liderazgo ($r=.74$, sig. 05).

Como lo establece la teoría desarrollada por Hersey y Blanchard, que hace un énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo, señala que ésta obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, es decir, si confían en él o no (Robbins, 2004). Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores.

Los resultados nos indican que la mayoría de los directivos encuestados están de acuerdo en que tratar a los subordinados como iguales y con respeto es básico para lograr la confianza, sin embargo no todos están abiertos a ayudarles a los demás a establecer sus objetivos.

Rasgos de liderazgo.

De todos los elementos analizados, éste es el de mayor puntaje ($\bar{x}=4.4898$), es decir, los directivos que participaron en el estudio consideran que sus características físicas, intelectuales o de personalidad sí los hace diferentes a unos de otros para tener el reconocimiento como líderes, por parte del personal a su cargo.

Así, y como era de esperarse, las correlaciones obtenidas entre los rasgos del liderazgo y las otras dimensiones, resultaron altas, lo que significa que si los directivos cultivan estos rasgos, se verá favorecido el liderazgo con orientación hacia la tarea, hacia las personas, pero también mejorará la comunicación, la confianza y, aún, el manejo del riesgo.

En esencia, la correlación más alta se presentó entre la confianza y los rasgos del liderazgo ($r=0.836$, sig.01), demostrando que la capacidad para depender

de las palabras y acciones de otras personas se correlaciona con las características físicas, intelectuales o de personalidad, que difieren entre los líderes y quienes no lo son y entre líderes exitosos y fracasados.

En esencia, la correlación entre liderazgo orientado a las relaciones y la comunicación es alta (0.702) lo que demuestra que la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, valores, actitudes y sentimientos, se correlaciona cuando el líder tiene relaciones cercanas con los miembros de su grupo, y hay comunicación abierta así como soporte psicológico y emocional.

La correlación de menor impacto en la presente investigación se presenta entre liderazgo orientado a la tarea y la confianza (0.463), demostrando que el líder que organiza y define los papeles de los miembros de un grupo de trabajo; y explica las tareas que deben ser realizadas por los miembros, para establecer cuándo, dónde y cómo deben ser realizadas, no siempre cuenta con la confianza de sus subordinados.

3.3. Diferencia significativas entre estilos de liderazgo y características personales.

Con el objeto de comprobar las hipótesis 1 y 2 planteadas en este estudio, realizamos pruebas de Análisis de la Varianza (One Way Anova), con la finalidad de detectar diferencias estadísticamente significativas con un nivel de confianza del 95%.

Como puede verse, no se encontraron las supuestas diferencias significativas, lo que quiere decir que el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, nivel de estudios, puesto, antigüedad en la organización y número de personas a su cargo no influyen en que un líder tenga éxito o no. Sin embargo, esto no quiere decir que las condiciones de los hombres y las mujeres que ocupan puestos directivos, no sean diferentes; muchas veces más favorables para ellos que para ellas.

Sexo.

Asimismo, los análisis realizados mostraron que, independientemente del sexo, los directivos señalan que desempeñan en mayor medida conductas representativas del estilo de liderazgo orientado a las relaciones que del orientado a la tarea, efectivamente aunque en todos los casos las puntuaciones son superiores al punto medio.

Lo anterior nos permite afirmar que en el presente estudio no se encontraron diferencias significativas de hombres y mujeres directivos, en cuanto a su estilo de liderazgo. Haciendo hincapié en que estos resultados se obtuvieron en la aplicación del cuestionario de liderazgo diseñado especialmente para el mismo.

Los resultados obtenidos en este trabajo revelan en general, que los hombres y las mujeres líderes que han participado en nuestro estudio perciben que adoptan estilos de liderazgo similares. Así, ambos consideran que utilizan frecuentemente los mismos estilos de liderazgo tradicionalmente estudiados. Dichos resultados están en concordancia con el obtenido en el meta análisis elaborado por Eagly y Jonson (1990) respecto a los estilos orientado a la tarea y a las relaciones (Cuadrado, 2003).

Edad.

En cuanto a la edad, los encuestados menores de 30 años, consideran a la confianza como el factor más importante para definir un estilo de liderazgo ($\bar{x} = 4.40$); mientras que los mayores de 30 años consideran que las características físicas, intelectuales o de personalidad, es decir, los rasgos del liderazgo, como el factor determinante de su estilo ($\bar{x} = 4.61$).

Estado civil.

Con respecto al estado civil de los encuestados, el análisis de la información arrojó los siguientes resultados. En correspondencia con los resultados generales obtenido, tanto los solteros como los casados consideran a los rasgos del liderazgo como el aspectos más importante para definir su estilo de liderazgo ($\bar{x} = 4.61$) y ($\bar{x} = 4.45$) respectivamente; mientras que las personas divorciadas tienen una mayor orientación a las relaciones que hacia algún otro aspecto considerado ($\bar{x} = 4.54$), demostrando la importancia que tiene el

mantener relaciones cercanas con los miembros de un grupo, y comunicarse abiertamente, dando un soporte psicológico y emocional

Número de Hijos.

En cuanto al número de hijos, los resultados son contundentes, en ningún caso se muestra diferencia, ya que para todos los encuestados, independientemente del número de hijos, están de acuerdo que tanto las características físicas, emocionales y de personalidad definen el estilo de liderazgo y distingue a los líderes de quien no lo son.

Nivel de estudios.

Los resultados del análisis con respecto al nivel de estudio muestran que los encuestados que poseen estudios de licenciatura ($\bar{x} = 4.48$), maestría ($\bar{x} = 4.68$) y doctorado ($\bar{x} = 4.93$), están de acuerdo que las características físicas personales, e intelectuales definen el estilo de liderazgo, así como de la importancia que implica la preparación para ocupar puestos directivos. Si embargo, cabe destacar que los encuestados, con estudios de especialidad consideran que la confianza ($\bar{x} = 4.42$), por lo tanto, es básico fomentar la confianza, ya que cuando está se rompe, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un grupo

Puesto.

Cuando hablamos de puesto, es importante señalar que tanto los directores ($\bar{x} = 4.37$), subdirectores académicos ($\bar{x} = 4.59$) como administrativos ($\bar{x} = 4.48$), coinciden en que el aspecto más importantes para definir aquellos considerados como líderes son las características físicas, intelectuales y de personalidad. Hay que resaltar que en este caso, el puesto no determina diferencias significativas con respecto a que factor consideran el de mayor importancia, a pesar de las responsabilidades y obligaciones que cada puesto conlleva.

Antigüedad en la empresa.

Con respecto a la antigüedad en la empresa, es decir, el tiempo que una persona tiene trabajando en la organización, las personas con menos de 5 años de antigüedad consideran que la comunicación es el aspecto más importante para el liderazgo ($\bar{x} = 4.41$); y para las personas con más de 5 años en la organización creen que la confianza es lo más importante ($\bar{x} = 4.66$).

Personas a cargo.

Una de las características de los líderes, es encaminar a los demás a la consecución de los objetivos organizacionales, es por ello que el manejo de las personas es un aspecto muy importante, los resultados nos muestran que las personas que manejan menos de 5 personas, tienen mayor propensión a los rasgos de liderazgo, es decir, a las características físicas, intelectuales y de personalidad de líder ($\bar{x} = 4.45$), las que tienen a su cargo entre 6 o más personas le dan mayor peso a la confianza

CONCLUSIONES.

En la actualidad el debate sigue abierto entre los investigadores que asumen que existen algunas diferencias básicas importantes entre ambos sexos, y tratan de explicar mediante la incidencia de variables como el estilo de liderazgo.

Existen los que plantean que tratar de buscar diferencias entre las conductas entre hombres y mujeres no aporta mucho valor a la investigación sobre género, por que independientemente de las diferencias o similitudes entre hombres y mujeres, las barreras y la hegemonía cultural juega en contra de las mujeres.

Probablemente no se den muchas diferencias en el modo que los hombres y mujeres ejercen su liderazgo, gestionen el conflicto o trabajen en equipo, pero vivimos en una sociedad marcada por el género, y las diferencias biológicas resultan cruciales para el modo en que son entendidas.

Hoy en día están dadas todas las posibilidades tanto dentro de las diferentes organizaciones como en el contexto para que la mujer pueda lograr un puesto en la estructura jerárquica de la organización. En cuanto a las diferencias de género existen, pero no son condicionantes en cuanto al desempeño de la función sino aportando diversidad en la conducción.

Sin embargo en la medida en que mujeres y hombres sean capaces de definirse en cuanto a su profesión, sus planteamientos ideológicos, sus preocupaciones, es decir, definirse como personas, se estarán dando pasos decisivos para evitar que la masculinidad y feminidad marquen tantas diferencias.

BIBLIOGRAFIA

1. **CARRASCO, Macias, M.J. (2003)** “Análisis de los estilos de liderazgo de mujeres en centros escolares” Revista Iberoamericana de Educación, Universidad de Huelva, España.
2. **CUADRADO, Isabel (2003)**, “El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional” Acción Psicológica, UNED, Universidad de Almería, España. Vol. 2 Numero 2, pp.115-129.
3. **DAVIS, Keith, Newstrom John W. (2003)**, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 11ª ed. Ed. Mac Graw – Hill Interamericana, México.
4. **FISHER, Helen (2000)**, *El primer sexo*, 1ª ed. Ed. Taurus, Madrid.
5. **HELLRIEGEL, Don, Slocum, John W. (2004)**, *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed. Ed. Thomson, México.
6. **LIEVE, Dieren (2000)**, “Mujeres empresarias en América LATINA, El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro” Primer Seminario Internacional de la Mujer, Santiago de Chile.
7. **MUNDUATE, Lourdes. (2003)** “Género y Liderazgo; Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos” Revista de Psicología Social, Universidad de Sevilla Vol. 18
8. **ROBBINS, Stephen P. (2004)**, *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed. Ed. Pearson, México.
9. **TANNEN, D.(1992)** “*You just don’t understand: Women and men in conversation*”, Nueva York, Ballantine Books.
10. **YUKL, Gary, (1989)** “*Managerial Leadership: A review of theory and research*”. Journal of Management, Vol 15 No. 2.